



# So planen und steuern Sie mehrere Projekte gleichzeitig

	Seite
1. Was ist Multiprojektmanagement?	002
2. Strategisches Multiprojektmanagement	004
3. Operatives Multiprojektmanagement	013
4. Weitere Aufgaben des Multiprojektmanagements	021
5. Wer koordiniert die Projekte?	023
6. Abschluss-Checkliste: So führen Sie das Multiprojektmanagement in Ihrem Unternehmen ein	024

## Darum geht's

Die steigende Zahl von Projekten in den Unternehmen führt dazu, dass immer mehr Projekte zeitlich parallel abgewickelt werden. Als Ingenieur kommen Sie deshalb häufig in die Situation, dass Sie gleichzeitig für mehrere Projekte tätig sind oder gleichzeitig mehrere Projekte zu planen und zu steuern haben. Sowohl die Projektauswahl als auch die während der Durchführung auftretenden Prioritäten- und Ressourcenkonflikte führen zu einer komplexen Aufgabenstellung. Dieser Beitrag stellt Ihnen Methoden und Instrumente vor, mit denen Sie die Aufgaben dieser Multiprojektsituation besser bewältigen können.

**Der Autor:** Dr. Helmut Zell, Dipl.-Ing. (FH) und Volkswirt, hat langjährige internationale Projekterfahrung sowohl im Ingenieur- als auch im Managementbereich. Als Ingenieur entwickelte er Steuerungen für den Aufzugsbau; als Managementberater und Projektleiter war er verantwortlich für Vorhaben zur Industrieförderung und der Organisationsentwicklung. An Fachhochschulen und Trainingsinstituten lehrt er Management, Projektmanagement und Organisation.

MNO

## 1. Was ist Multiprojektmanagement?

---

### Multiprojekt-situation

Im Vordergrund gängiger Projektmanagement-Literatur steht das Einzelprojekt. Dabei bereitet ein Projektleiter mit seinem Team ein Projekt vor, plant, führt es durch und kontrolliert und steuert die Durchführung – und das unabhängig von anderen Projekten. In Ihrer Berufspraxis werden Sie jedoch auch der Situation begegnen, dass Sie **gleichzeitig in mehrere Projekte involviert** sind. Sie haben es also mit einer **Multiprojektsituation** zu tun. Das kann ein Hauptprojekt mit zuliefernden Unterprojekten sein oder eine Reihe von unabhängigen Einzelprojekten ohne direkte Input-Output-Beziehungen.

### Erhebliche Zusatzbelastung

In einer solchen Multiprojektsituation sind Sie einer **erheblichen Zusatzbelastung** ausgesetzt, und zwar unabhängig davon, in welcher Funktion Sie sich befinden:

- **Als Projektmitarbeiter** müssen Sie Aufgaben gleichzeitig für mehrere Projekte erledigen.
- **Als Projektleiter** konkurrieren Sie mit den anderen Projektleitern um knappe Ressourcen.
- **Als Projektkoordinator** kommt Ihnen die schwierige Aufgabe zu, eine Vielzahl von Projekten zu planen und zu steuern.

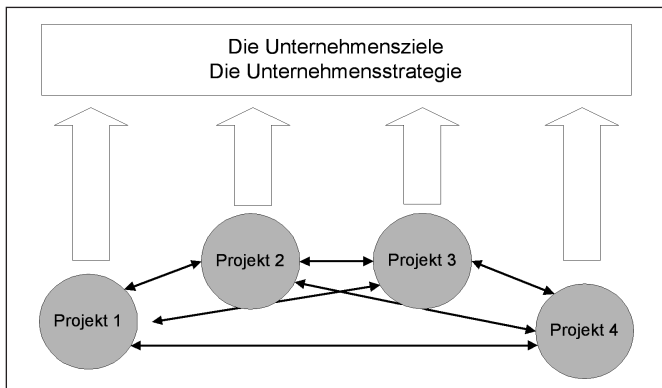
### Multiprojektmanagement

Um mit diesen Herausforderungen zurecht zu kommen, sollten Sie die gängigen Methoden und Instrumente des Projektmanagements für das Einzelprojekt beherrschen. Zusätzlich sollten Sie Ihre Projektarbeit im Rahmen einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit koordinieren. Dazu benötigen Sie **Multiprojektmanagement** – die Methodik zur Organisation, Planung und Steuerung der Projekte des Unternehmens in ihrer Gesamtheit.

Die besonderen Schwierigkeiten bei der Multiprojektsituation ergeben sich durch **wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Projekten**:

**Wechselseitige Abhängigkeiten**

- Einerseits haben Projekte **positive Wirkungen aufeinander**. Diese **Synergieeffekte** tragen dazu bei, dass die übergeordneten Unternehmensziele und die langfristigen strategischen Ziele erreicht werden.
- Andererseits können parallel laufende **Einzelprojekte** in Bezug auf die Ressourcenverteilung **miteinander konkurrieren**.



Multiprojektmanagement (MPM) hat eine **strategische** und eine **operative Ebene**:

- a) Auf der **strategischen Ebene** sind die Projekte so auszuwählen und zusammenzustellen, dass ein Projektportfolio entsteht, das für die **übergeordneten Unternehmensziele** optimal ist.
- b) Auf der **operativen Ebene** ist der Ressourceneinsatz in den Projekten so zu planen und zu steuern, dass das Gesamtergebnis **wirtschaftlich optimal** ist.

**Strategische Ebene**

**Operative Ebene**



**Kurz gesagt:** Auf strategischer Ebene geht es darum, die „richtigen Projekte zu tun“; es geht um Effektivität. Auf operativer Ebene geht es darum, „die Projekte richtig zu tun“, also um Effizienz.

## Aufgaben

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über **Aufgaben**, **Verantwortung** und den **Zeithorizont** der beiden Ebenen:

	<b>Aufgaben</b> Was ist zu tun?	<b>Verantwortung</b> Wer macht's?	<b>Zeithorizont</b>
<b>Strategisches MPM</b>	Projektauswahl	Unternehmensleitung	langfristig
	Projektpriorisierung	Projektkoordination	
	Optimierung des Projektportfolios		
<b>Operatives MPM</b>	Ressourcen- und Mitarbeiterinsatz koordinieren	Projektleiter Projektmitarbeiter	kurzfristig
	Controlling und Steuerung	Projektkoordination	

## 2. Strategisches Multiprojektmanagement

### 2.1. Ziele des strategischen Multiprojektmanagements

Strategisch gesehen geht es darum, dass Sie ein sinnvolles **Projektportfolio** zusammenstellen. Das heißt, Sie müssen aus den zur Wahl stehenden Projekten diejenigen auswählen, die zu einem Projektportfolio führen, das

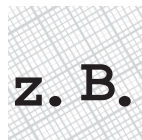
## Projektportfolio



hinsichtlich der Unternehmensziele (wie Gewinn, Umsatz, Risikominimierung, Zukunftsfähigkeit, Existenzsicherung) optimiert ist. Projekte können sowohl externe Projekte (z. B. Kundenaufträge) als auch interne Projekte (z. B. zur Reorganisation) sein.

**Externe und interne Projekte**

*Emil Esser ist Inhaber und Geschäftsführer der Firma Elektro-Control GmbH. Zurzeit ist die Auslastung für sein Team gut. Gestern konnte ein Auftrag an den Kunden übergeben werden. Gegenwärtig sind mehrere Projekte in Bearbeitung. Seine Akquisitionsbemühungen tragen Früchte: 2 Aufträge hat er so gut wie in der Tasche, aber noch laufen die Verhandlungen. Projekt 1 ist ein Standardauftrag, Projekt 2 wäre für die Firma ein Schritt in technologisches Neuland. Und dann ist da noch das interne Projekt zur Umstellung der unternehmensinternen EDV, das seine Mitarbeiter mit Zuarbeiten beschäftigt hält. Emil Esser und sein Team stecken in einer typischen Multiprojektsituation. Sie müssen die anstehenden Projekte strategisch planen.*



- *Im Einzelnen bedeutet dies:*
- *Auswahl der Projekte, die den höchsten Nutzen bringen*
- *Priorisierung der laufenden Projekte*
- *Optimierung des Projektportfolios*

## 2.2. Bestandsaufnahme: Wie effektiv ist Ihre Projektauswahl?

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen bisher noch kein systematisches Multiprojektmanagement betreiben, sollten Sie zuerst den Handlungsbedarf bestimmen. Folgende Fragen helfen Ihnen bei der Bestandsaufnahme:





Wie effektiv ist Ihre Projektauswahl?	Ja	Nein
1. Sind Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie klar formuliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Haben alle Projekte einen stringenten Bezug zu den Unternehmenszielen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Entsprechen alle Projekte in ihrem Charakter (Größe, Kundensegment, Technologie etc.) der langfristigen Unternehmensstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sind mögliche Synergien realisiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Erfolgt die Projektauswahl nach klar formulierten Kriterien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ist bekannt, welche Projekte besonders zum Unternehmenserfolg beitragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Haben die Projekte ausreichend innovativen Charakter, um das Unternehmen auch in Zukunft zu sichern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ergänzen sich die einzelnen Projekte zu einem stimmigen Portfolio mit klarer strategischer Ausrichtung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Auswertung:

Je mehr dieser Fragen Sie mit „Ja“ beantworten konnten, umso mehr werden in der Projektarbeit Ihres Unternehmens die Aspekte des strategischen Multiprojektmanagements beachtet. Für die Fragen, die Sie mit „Nein“ beant-

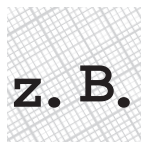




wortet haben, besteht Handlungsbedarf. Prüfen Sie anhand der in diesem Beitrag vorgestellten Ausführungen und Anregungen, welche konkreten Maßnahmen Sie zur Verbesserung einleiten oder initiieren wollen.

### Herr Esser plant sein Projektportfolio

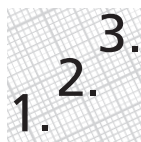
*Um das weitere Vorgehen zu planen, setzt sich Herr Esser mit dem Leiter der Entwicklungsabteilung, Herrn Ulf Schneider, zusammen. Das zur Diskussion stehende Projekt 1 liegt in der Kernkompetenz der Elektro-Control GmbH. Die Kenntnisse und die erforderliche technische Ausrüstung sind vorhanden. Also für das Unternehmen eher ein einfaches, weitgehend risikoloses Projekt mit einer guten Gewinnspanne. Mit Projekt 2 würde die Firma Neuland betreten. Es beinhaltet innovative Technologie, die bei ihren Kunden zunehmend zur Anwendung kommt. Herr Esser und Herr Schneider sehen hier große Zukunftschancen. Allerdings sind auch erhebliche Risiken damit verbunden: Know-how muss erst erworben werden, Investitionen in spezielle Geräte und Software müssten durch Bankkredite finanziert werden. Mit der bestehenden Zahl an Mitarbeitern kann er aber nur eines dieser beiden Projekte annehmen. Beide Führungskräfte sind hier mit einer typischen Aufgabe des strategisches Multiprojektmanagements konfrontiert – der Entscheidung über die Projektauswahl.*



## 2.3. So bewerten Sie Neuprojekte mit dem Instrument des Projektportfolios

### Schritt 1: Bewertung der Einzelprojekte im Portfolio

Aufgabe ist, aus einer Reihe von Projekten diejenigen zu identifizieren, die – gemessen an den Unternehmenszielen – am besten geeignet sind. Das betrifft sowohl interne





### Erfüllung der Unternehmensziele

Projekte (z. B. Investitionsprojekte) als auch externe Projekte im Kundenauftrag. Jedes der zur Auswahl stehenden Projekte muss daran gemessen werden, wie es zur **Erfüllung der Unternehmensziele** beiträgt. Dabei ist zwischen kurz- und langfristigem Zeithorizont zu unterscheiden. Diejenigen, die die Unternehmensziele am besten erfüllen, bekommen eine **hohe Priorität**.

### Portfolio-technik

Ein hilfreiches **Instrument zur Projektbewertung und -auswahl** ist die **Portfoliotechnik**. Dabei werden zwei geeignete Kriterien einander in einer zweidimensionalen Darstellung gegenübergestellt. Das Portfolio erstellen Sie am besten nicht allein, sondern im Rahmen eines mehrstündigen Workshops unter Beteiligung aller relevanten Personen.

Portfolios mit 2 unterschiedlichen Kriterienpaaren sind im Folgenden dargestellt:

#### 2.4. Portfolio: Strategische Bedeutung – Gewinnerwartung

### Strategische Bedeutung

Unter dem Kriterium **„Strategische Bedeutung“** wäre etwa der **Innovationscharakter des Auftrags** zu prüfen: Handelt es sich um einen Auftrag in einem ausbaufähigen Kernkompetenzbereich, der Ihrem Unternehmen den Zugang zu einem Zukunftsmarkt ermöglicht? Können Sie damit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Ihren Konkurrenten stärken? Passt das Projekt zur Unternehmensstrategie?

### Gewinnerwartung

Die **„Gewinnerwartung“** lässt sich operational ausdrücken als **„erwarteter Gewinn in Prozent des Auftragsvolumens“**.

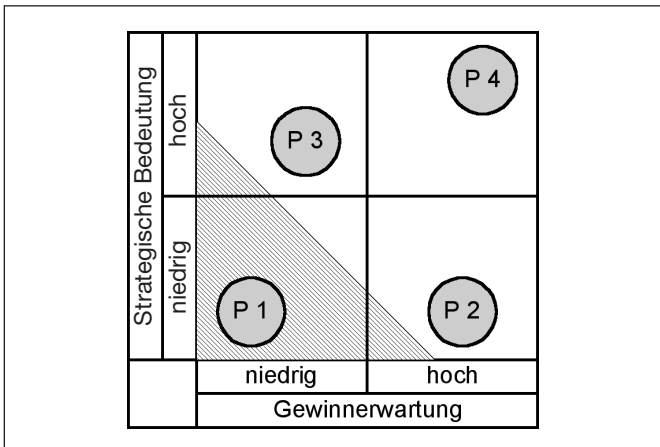
Sie werden nicht immer in der einfachen Situation sein, dass ein zur Auswahl anstehendes Projekt sowohl einen



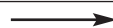
hohen Gewinn verspricht als auch gleichzeitig eine hohe strategische Bedeutung hat. Häufiger werden Sie abwägen müssen: Das Projekt hat eine hohe strategische Bedeutung (z. B. Produkt mit hohem Innovationsgrad), gleichzeitig ist aber der zu erwartende Gewinn niedrig. Jedoch sollte nicht jedes Projekt mit einer geringen Gewinnerwartung von vornherein aus dem Portfolio genommen werden. Denn die Vorteile können langfristiger Natur sein, wenn es etwa dem Unternehmen hilft, eine Kompetenz in einem innovativen Zukunftsfeld aufzubauen.

Im nachstehenden Diagramm sind 4 Beispielprojekte eingetragen, die sich hinsichtlich der beiden Kriterien signifikant unterscheiden und die jeweils in einem der 4 Quadranten des Portfolios liegen.

**Diagramm mit Beispielprojekten**



Bei Projekt 1 werden Sie sofort Zweifel bekommen, ob dieses Projekt tatsächlich eine Existenzberechtigung hat. Die Gewinnerwartung ist niedrig und die strategische Bedeutung gering. Projekte, die in den **schraffierten Bereich** fallen, sollten Sie **eher meiden** oder höchstens zur Überbrückung einer Auftragsflaute nutzen. Dagegen

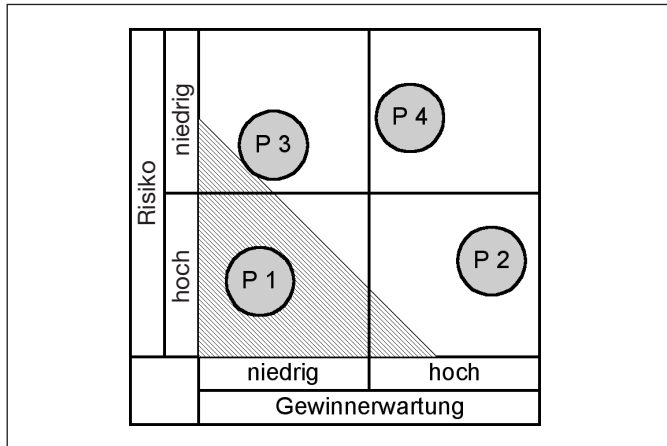


handelt es sich bei Projekt 4 um eine Neuentwicklung auf einem innovativen Zukunftsfeld, es ist also von einer hohen strategischen Bedeutung. Da es gleichzeitig einen hohen Gewinn verspricht, ist es also zweifellos als prioritär zu betrachten. Generell gilt: Projekte, die im Portfolio am weitesten „rechts oben“ liegen, haben die **höchste Priorität**.

## 2.5. Portfolio: Risiko – Gewinnerwartung

### Risiko und Gewinnerwartung

In einer anderen Darstellungsform lassen sich die beiden Größen „Risiko“ und „Gewinnerwartung“ gegenüberstellen.



Projekt 1 scheidet eher aus, da das Risiko hoch und der zu erwartende Gewinn niedrig ist. Auch hier gilt: **Projekte im schraffierten Bereich** sind zu **meiden**. Projekt 3 ist zwar mit geringem Risiko verbunden, lässt allerdings auch nur einen geringen Gewinn erwarten – ist also eher uninteressant. Projekt 4 zeichnet sich hier durch eine hohe Gewinnerwartung aus. Zwar ist der zu erwartende Gewinn bei Projekt 2 noch höher, allerdings ist bei diesem

das Risiko auch höher. Es ist nun eine Sache Ihres Abwägens, welchem dieser beiden Projekte Sie eine höhere Priorität zuordnen.

**Praxis-Tipp: So erstellen Sie sich eine maßgeschneiderte Portfolioanalyse**

Welche Kriterien Sie verwenden, können Sie selbst festlegen. Wählen Sie für Ihre Portfolioanalyse Kriterienpaare aus, die für die spezifische Situation Ihres Unternehmens besonders relevant sind. Weitere Größen, die Sie im Portfolio gegenüberstellen können:

- Mehrwert für Anteilseigner – Mehrwert für Mitarbeiter;
- Attraktivität/Marktwachstum – Risiko;
- Strategische Bedeutung – Dringlichkeit.

**Schritt 2: Optimierung des Projektportfolios**

Es genügt nicht, nur die Einzelprojekte zu bewerten und in eine Rangfolge zu bringen, sondern sie sind in ihrer Gesamtheit zu bewerten – das Projektportfolio ist zu optimieren. Dazu ist ein weiterer Analyseschritt notwendig, in dem Sie die folgenden Punkte klären:

- **Strategiebezug:** Ist das Projektportfolio hinsichtlich der Unternehmensziele und der Unternehmensstrategie optimiert? Hier ist zu prüfen, ob die Projekte in ihrer Gesamtheit zur langfristigen Unternehmensstrategie passen.

**Strategiebezug**

**Synergien**

→ **Synergien:** Von welchen Leistungen und Ergebnissen eines Projekts können andere Projekte profitieren? Wie lassen sich Arbeiten mit ähnlichen Inhalten integrieren?

**Wissen und Kompetenz**

→ **Wissen und Kompetenz vertiefen:** Welche Erkenntnisse und Kompetenzen sind für andere Projekte wichtig? Von welchen Erfahrungen können die Projekte gegenseitig lernen? Führen sie zur Herausbildung einer innovativen Kernkompetenz?

**Zeitpunkt wählen**

→ **Zeitliche Abstimmung:** Schon bei der Optimierung des Projektportfolios ist zu berücksichtigen, zu welchen Zeitpunkten Projekte angegangen werden sollen. Das ist Teil der strategischen Überlegung: die richtigen Projekte zum richtigen Zeitpunkt.

Ihre Bewertung sollte ein robustes Projektportfolio ergeben, das mit den übergeordneten Unternehmenszielen im Einklang steht. Beispielsweise könnte sich ein solches Portfolio zusammensetzen aus einer Mischung aus einerseits ertragreichen „Standard“-Projekten und andererseits zukunftssträchtigen, möglicherweise risikoreichen Projekten, die Ihnen aber einen expandierenden Zukunftsmarkt eröffnen.

Das Ergebnis sollte Klarheit liefern, welche Projekte Priorität haben und welche von ihrer Bedeutung her für das Unternehmen eher sekundär sind.

**Praxis-Tipp: Nicht zu viele Aufträge annehmen**

Es kann ja sein, dass Sie in der glücklichen Lage sind, von lukrativen Aufträgen überschwemmt zu



werden. Jedoch sollten Sie bei der Übernahme neuer Aufträge immer bedenken, ob die vorhandene Ressourcenkapazität reicht. Falls nicht, werden sich die Bearbeitungszeiten für die Aufträge verlängern oder der vereinbarte Qualitätsstandard kann nicht gehalten werden. In beiden Fällen droht Ärger mit dem Kunden oder sogar eine Konventionalstrafe.

### 3. Operatives Multiprojektmanagement

---

#### 3.1. Ziele und Aufgaben des operativen MPM

Ein geeignetes Projektportfolio zusammenzustellen ist die eine Aufgabe. Die andere Aufgabe im **Multiprojektmanagement** ist es, diese **Projekte in der Planung und in der Durchführung zu managen**.

**Planung und Durchführung**

Da parallel laufende Projekte die begrenzten Ressourcen des Unternehmens zugreifen, kann es zu Engpässen kommen: Das eine Projekt benötigt dringend Experten für anstehende Aufgaben, doch diese sind gerade fest in einem anderen Projekt eingebunden oder sind in ihrer Fachabteilung unabkömmlich. Konflikte sind dabei unvermeidlich.

Aufgabe des operationalen Multiprojektmanagements ist **Ressourcenmanagement**: Es gilt, die Ressourcen, d. h. die Mitarbeiter und die anderen Einsatzmittel, im Zeitablauf so auf die Projekte zu verteilen, dass es in den Projekten vorangeht und alle Ressourcen effizient eingesetzt werden.

**Ressourcenmanagement**



### 3.2 Selbst-Test: Wie gut ist Ihr Ressourcenmanagement?

Anhand des folgenden Selbst-Tests können Sie ermitteln, wie gut operatives Multiprojektmanagement gegenwärtig in Ihrem Unternehmen umgesetzt wird:

	Ja	Nein
1. Sind die Projekte hinsichtlich Terminen und Ressourceneinsatz abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Finden regelmäßige Erhebungen der Projekte statt, die eine Übersicht über den Verlauf der einzelnen Projekte geben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sind die Planungs- und Controllingprozesse rund um das Multiprojektmanagement effizient?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ist die Koordination des Ressourcenbedarfs, z. B. Mitarbeiter der Fachabteilungen, der Räumlichkeiten, der EDV-Ausstattungen gut gelöst, so dass es kaum Engpässe und Konflikte gibt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Besteht ein fruchtbarer Austausch an Informationen zwischen den Projekten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Finden häufig projektübergreifende Auswertungen statt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



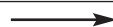
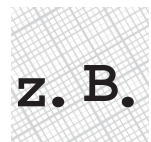
Fortsetzung: Selbst-Test	Ja	Nein
7. Werden Erfahrungen zum wechselseitigen Vorteil ausgetauscht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sind die von den Projekten verwendeten Planungs- und Controlling-Methoden einheitlich und gewährleisten so einen problemlosen Austausch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Auswertung:**

Sollten Sie alle 8 Fragen mit „Ja“ beantwortet haben, ist es in Ihrem Unternehmen um die projektübergreifende Koordination gut bestellt. Die Fragen, die Sie mit „Nein“ beantwortet haben, erfordern Handeln. Möglicherweise sind Sie nicht in der Position, dass Sie selbst in diesem Bereich eine grundlegende Neuorientierung in der Projektbearbeitung einführen können. Doch auf jeden Fall können Sie Anstöße und Anregungen geben. Setzen Sie sich mit Ihren Projektleiter-Kollegen zusammen und entwickeln Sie ein gemeinsames Vorgehen.

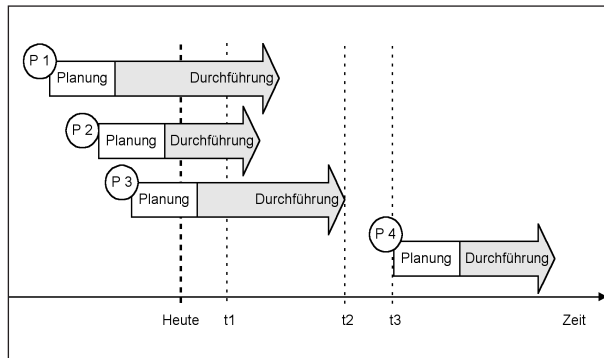
**Herr Esser plant seine Projekte**

*Emil Esser von der Firma Elektro-Control GmbH hat sich für das risikoreiche, aber zukunftssträchtige Projekt entschieden. Am Ende des Monats macht er eine Bestandsaufnahme aller Projekte: Für das Neuprojekt laufen die Vorbereitungen und vertragliche Dinge sind zu klären. Letzteres macht er selbst. Die Klärung der technischen Dinge delegiert er an den Entwicklungsingenieur Arne Schneider. Gleichzeitig wird Schneiders Mitarbeit auch in 2 anderen Projekten erforderlich sein. Die 12 Ingenieure und Techniker der F+E sind*



alle voll ausgelastet. Woher soll Herr Esser noch Kapazitäten für das Neuprojekt nehmen? An seinem Schreibtisch rauft sich Emil Esser buchstäblich die Haare. Wie soll er das alles hinzubekommen? Jetzt hilft nur noch ein konsequentes Ressourcenmanagement und Prioritätensetzen. Noch mehr Überstunden kann er seinen Leuten nicht mehr zumuten.

Um einen Überblick zu bekommen, stellt er die Projekte in ihrem zeitlichen Ablauf im folgenden Diagramm zusammen.



Die Projekte 1 und 2 sind in der Durchführung; Das Neuprojekt 3 ist zwar noch in der Planungsphase, beansprucht aber für die Vorbereitung schon jetzt Ressourcen und wird noch mehr benötigen. Zeitpunkt  $t_1$  wird von hektischer Betriebsamkeit geprägt sein, denn dann befinden sich 3 Projekte gleichzeitig in der Durchführung. Hier wird es zu einem Engpass kommen, um den sich Emil Esser kümmern muss. Den Beginn der Planungsphase von Projekt 4 hat er zu einem späteren Zeitpunkt geplant, so dass zwischen Zeitpunkt  $t_2$  und  $t_3$  keine Projektaktivitäten stattfinden. Zur Vermeidung von kostenverursachendem Leerlauf hat der Geschäftsführer für diesen Zeitraum Betriebsferien geplant.



### 3.3. Planung der Ressourcen und des Mitarbeitereinsatzes

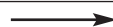
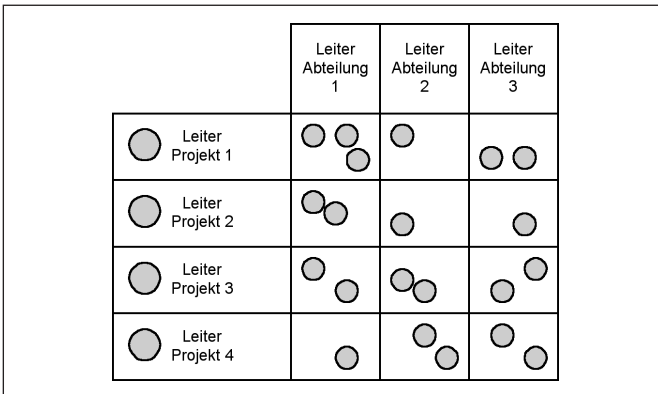
Projektleiter haben in der Regel keinen Überblick darüber, welchen Ressourcenbedarf andere Projekte haben. Es ist daher die **Aufgabe des Projektkoordinators oder Multiprojektmanagers**, den jeweiligen **Personal- und Ressourcenbedarf** in den Projekten zu **ermitteln**, vorausschauend Engpässe zu erkennen und die Einsatzmittel gemeinsam mit den jeweiligen Projektleitern zu planen.

**Personal- und Ressourcenbedarf ermitteln**

Die Projekte müssen mit den jeweils geeigneten Projektleitern und Projektmitarbeitern besetzt werden. Auch dies ist eine Aufgabe für das Multiprojektmanagement. Je mehr Projekte in Planung und Durchführung sind, umso komplexer ist diese Aufgabe. Dabei müssen Sie sowohl die fachlichen als auch methodischen und sozialen Kompetenzen der zur Auswahl anstehenden Mitarbeiter beachten und entsprechend dem spezifischen Bedarf in den Projekten abstimmen.

Wie eine **Mitarbeiterverteilung** im Prinzip aussehen könnte, zeigt das folgende Diagramm an einem Beispiel mit 4 Projekten und 3 Fachabteilungen:

**Mitarbeiterverteilung**





Sie sehen: In Projekt 1 sind neben dem Projektleiter 6 Mitarbeiter (MA) tätig; 3 MA kommen aus Abteilung 1, 1 MA aus Abteilung 2 und 2 MA aus Abteilung 3.

### Zeitdruck und hohe Arbeitsbelastung

Das ist eine sehr übersichtliche Situation, die leider so in der Praxis nicht immer anzutreffen ist. Dort müssen Mitarbeiter häufig ihre Arbeitszeit auf verschiedene Projekte und Fachabteilungsaufgaben verteilen. Dieses „Multitasking“ mag zwar für den einzelnen Mitarbeiter abwechslungsreich sein. In der Praxis sind damit aber häufig **Zeitdruck und eine hohe Arbeitsbelastung** verbunden, worunter die Qualität der Arbeitsergebnisse leiden kann. Wenn dann noch Konflikte mit Projektleitern und Fachvorgesetzten dazukommen, kann dies zu einer erheblichen Stressbelastung führen. Sie sollten daher darauf achten, dass Ihre Mitarbeiter nicht überlastet werden. Um dies zu verhindern, sollten Sie schon bei der Planung darauf achten, Ihre **Mitarbeiter nicht zu 100 % zu „verplanen“**. Lassen Sie ihnen angemessene Zeitreserven.

### Matrix für den Personalbedarf

Die in den Abteilungen **verfügbaren Fachkräfte** mit entsprechender Qualifikation und den von den Projekten **nachgefragten Fachkräftebedarf** stellen Sie in einer **Matrix** dar. Mögliche Engpässe können Sie so schnell erkennen. Im nachfolgenden Beispiel haben die Projektleiter ihren Mitarbeiterbedarf in Personentagen (PT) quantifiziert. Die Personalplanung für den Monat September sieht folgendermaßen aus:

	Abteilung A	Abteilung B	Abteilung C
<b>Projekt 1</b>	35PT	70PT	260 PT
<b>Projekt 2</b>	125 PT	240 PT	170 PT



<b>Projekt 3</b>	80 PT	10 PT	120 PT
<b>Projekt 4</b>	220 PT	30 PT	70 PT
<b>Summe Bedarf</b>	460 PT	350 PT	620 PT
<b>Verfügbar</b>	400 PT	350 PT	500 PT
<b>Differenz</b>	- 60 PT	0	+ 120 PT

Sie sehen, dass die Projektleiter in der Summe mehr Personentage aus der Abteilung A eingeplant haben, als dort tatsächlich zur Verfügung stehen. Die Planung muss zwangsläufig revidiert werden. Dagegen werden nicht alle Mitarbeiter in der Abteilung 3 genutzt – dort kommt es zu kostspieliger Unterbeschäftigung, falls die Planung nicht noch revidiert wird.

### 3.4. Projektcontrolling

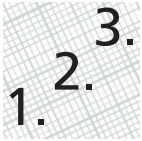
Wenn Sie in der Funktion eines Projektkoordinators sind, haben Sie die Projekte während ihrer Durchführung zu überwachen und projektübergreifend zu steuern. Das ist Multiprojektcontrolling.

Dazu müssen Sie stets wissen, welchen **Status** die einzelnen Projekte **hinsichtlich Leistungsfortschritt, Terminen und Kosten** haben. Erleichtert wird das Controlling, wenn die Projekte zu einem einheitlichen Statusermin, z. B. Ende der Woche oder Ende des Monats, berichten.

**Status ermitteln**

Auf Basis der Statusberichte müssen Sie gemeinsam mit den betroffenen Projektleitern Lösungen entwickeln, die einerseits gewährleisten, dass Einzelprojekte die erforderlichen Ressourcen im entsprechenden Zeitraum

### 3 Schritte



zur Verfügung haben, und andererseits die vorhandenen Ressourcen im Zeitablauf effizient ausgelastet sind.

**Die vorausplanende Projektsteuerung erfolgt in 3 Schritten:**

1. Ermittlung der Anforderungen aus allen Projekten
2. Ermittlung der im betreffenden Zeitraum verfügbaren Ressourcen
3. Abgleich und Optimierung

### Vermeidung von Engpässen

Zur **Vermeidung von Engpässen und Unterauslastung** kommen im Wesentlichen folgende **Maßnahmen** in Frage:

- die zeitliche Verlegung von Aktivitäten
- Fremdvergabe von Teilaufgaben
- Überstunden
- flexible Arbeitszeiten
- die befristete Einstellung von Mitarbeitern oder Freiberuflern

Die Ressourcenverteilung sollte nicht nach dem Motto „Wer am lautesten schreit“ erfolgen. Projekte, die bei der Projektportfolio-Analyse eine hohe Priorität zugeordnet bekamen, sollten Sie auch bei der Ressourcenzuteilung bevorzugt behandeln.

Sie müssen daher bei Kapazitätsengpässen die Anforderungen aus den Projekten in eine Rangfolge bringen.

## 4. Weitere Aufgaben des Multiprojektmanagements

---

Neben den strategischen und den operativen Aufgaben gibt es noch weitere Aufgaben für das Multiprojektmanagement.

### 4.1. Standardisieren Sie das Projektmanagement

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen viele Projekte durchführen, kann nicht jedes Team nach eigenen Verfahren und Formularen arbeiten. Multiprojektmanagement macht eine **Standardisierung der Projektmanagement-Tools** erforderlich, etwa durch ein **einheitliches Projektmanagement-Handbuch und eine einheitliche PM-Software**. Nur so sind die Projektdaten vergleichbar und nur so lassen sich die Projekte von einer höheren Warte aus steuern.

**Einheitliches  
PM-Handbuch  
und -Software**

#### **Praxis-Tipp: PM-Software**

Es gibt mittlerweile eine Vielzahl an Projektmanagement-Programmen, z. B. SAP PS, Project Scheduler, Microsoft Project etc. Viele dieser Programme bieten die Möglichkeit der gemeinsamen Ressourcenverwaltung. Falls Sie bereits eine PM-Software verwenden, sollten Sie gemeinsam mit den anderen Beteiligten überlegen, wie Sie diese Option gemeinsam nutzen wollen. Falls Sie noch eine Projektmanagement-Software für Ihr Unternehmen anschaffen wollen, sollten Sie bei der Auswahl die Funktionalität der Programme hinsichtlich Multiprojektmanagement als gewichtiges Kriterium verwenden.

## 4.2. Stellen Sie Projekttransparenz her

Eine Vielzahl von Projekten erfordert Transparenz über Ressourcenbedarf, über den Projektfortschritt, über die Bedeutung für Ihr Unternehmen. Als Projektkoordinator erstellen Sie regelmäßig einen Bericht an die Geschäftsleitung über den Stand und den Fortschritt aller Projekte. Diese Transparenz ist nicht nur für die Unternehmensleitung wichtig, sondern auch für die Projektleiter, die Projektmitarbeiter und die anderen Projektbeteiligten. Die **Projektinformationen** sollten Sie **zielgruppenspezifisch kommunizieren**. Detaillierte und aktuelle Informationen lassen sich beispielsweise durch eine **Projektplattform** über das unternehmensinterne **Intranet** bereitstellen. Für eine mehr summarische Übersicht eignet sich die **Betriebszeitschrift** oder ein **regelmäßiger Newsletter**.

Informations-  
fluss  
sicherstellen

## 4.3. Sichern Sie Erfahrungen und machen Sie diese für andere verfügbar

Gerade in der Multiprojektsituation ist es wichtig, dass Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Projektarbeit gesichert und für andere Projekte verfügbar gemacht werden. **Kernpunkte der gemachten Erfahrung sollten systematisch dokumentiert werden**, so dass sie anderen Teams für ähnliche Aufgaben zur Verfügung stehen („Lessons learned“). Ein gut organisiertes **Berichtswesen** ist dabei die Grundlage für ein derartiges Wissensmanagement.

Berichtswesen

## 4.4. Betreiben Sie vorausschauendes Risikomanagement

Sie müssen nicht nur die Risiken der Einzelprojekte im Auge haben, sondern das Gesamtrisiko des Projektportfolios. Daher die wichtige Aufgabe des Multiprojektma-

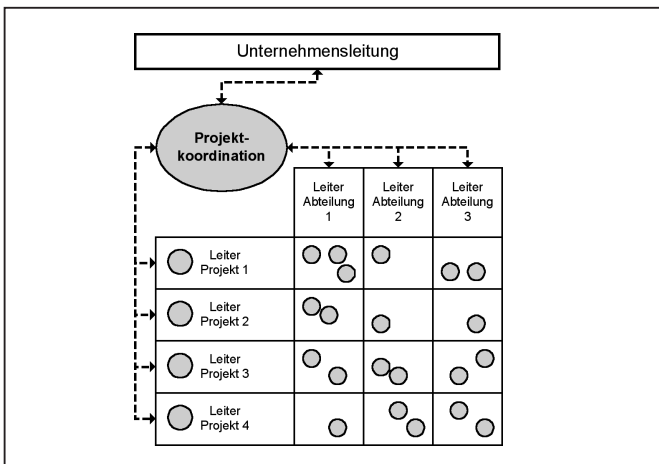
nagements, die **Projektrisiken in ihrer Gesamtheit zu erfassen**. Achten Sie darauf, nicht nur riskante Projekte im Portfolio zu haben, sondern eine ausgewogene Balance an Risikograden. Über die Zeit hinweg beobachten Sie, wie sich die Risikolage in den Projekten verändert. Wenn Sie **kritische Planabweichungen rechtzeitig erkennen**, haben Sie die Chance, geeignete **Korrekturmaßnahmen einzuleiten**.

**Projektrisiken**

**Planabweichungen**

### 5. Wer koordiniert die Projekte?

Angesprochen ist hier die Projektorganisation. Es versteht sich von selbst, dass es eine übergeordnete Instanz für die Koordination der Vielzahl an Projekten geben muss.



Es gibt 3 grundlegende Möglichkeiten:

1. Es wird eine eigene Instanz eingerichtet, die in Unternehmen unterschiedliche Bezeichnungen haben kann:



Projektkoordination, Projektbüro, Projektmanagement-Support oder Project-Office. Diese Option ist im obigen Diagramm dargestellt.

2. Die Unternehmensleitung übernimmt das Multiprojektmanagement, also auch die operativen Aufgaben.
3. Die Projekte koordinieren sich selbst, etwa durch systematischen Datenaustausch und regelmäßig stattfindende Projektleiter-Meetings.

Eine generelle Empfehlung bezüglich der **organisatorischen Gestaltung** kann es nicht geben, da diese von der Situation in Ihrem Unternehmen abhängt (Projektarten, Branche, Projektgröße, Unternehmensgröße etc.). Sicher ist nur: Es muss geregelt sein, und das so optimal wie möglich.

### Verantwortungen und Kompetenzen klären

Zu klären sind organisatorische Dinge, wie etwa die **Verantwortungen für die Projektauswahl**, die **Entscheidungskompetenzen** für den Ressourcenzugriff, die **Weisungsbefugnis** über die Mitarbeiter und die **Ergebnisverantwortung**. Nur wenn dies eindeutig und einvernehmlich geklärt ist, kann es zu einer guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten kommen.

## 6. Abschluss-Checkliste

---

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen für die Projektbearbeitung die Methoden des Multiprojektmanagements einführen oder Ihre jetzige Verfahrensweise verbessern wollen, werden Ihnen die folgenden Empfehlungen nützlich sein. Es sind allgemeine Hinweise, die Sie für Ihre spezifische Situation modifizieren und ergänzen sollten.



**So führen Sie das Multiprojektmanagement in Ihrem Unternehmen ein**



Ermitteln Sie, wie viele Projekte in Ihrem Unternehmen im Jahr durchgeführt werden.

Verwenden Sie die beiden Tests dieses Beitrags zur Klärung des Handlungsbedarfs.

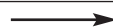
Vertiefen Sie Ihre Kenntnisse zum Multiprojektmanagement durch geeignete Literatur und besuchen Sie eventuell ein Seminar zu diesem Thema.

Arrangieren Sie ein Meeting mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern zu Multiprojektmanagement.

Ermitteln Sie im Team ein Konzept für ein Multiprojektmanagement, das für die Projektaufgaben in Ihrem Unternehmen geeignet ist.

Recherchieren Sie nach Projektmanagement-Software, die geeignete Funktionen für Multiprojektmanagement enthält, und erarbeiten Sie einen Vorschlag zur Einführung.

Falls Sie Handlungsbedarf sehen und eine Konzeptskizze entwickelt haben, stellen Sie diese der Geschäftsleitung oder Ihrem Vorgesetzten vor.



Wesentlicher Bestandteil von „Das Deutsche Ingenieur-Handbuch“ sind die **zusätzlichen Serviceleistungen**, die Sie alle **gratis** erhalten:

Serviceleistung  
**Wertscheck**

Mit jeder Aktualisierungs- und Ergänzungslieferung erhalten Sie einen neuen Wertscheck beispielsweise für

- Broschüren und
- Sonderveröffentlichungen zu kompakt dargestellten und praxisnah aufbereiteten Themen rund um Ihren Arbeitsalltag als technische Führungskraft.

Einfach Wertscheck abtrennen und im Fensterkuvert mit Rückporto an den Verlag senden, oder per Fax an: 02 28 / 35 63 22.

Serviceleistung  
**Kunden-Center**

Freundliche Beratung in allen Fragen, wenn es nicht um Führungsfragen geht, z. B. bei:

- Rückfragen zu Ihren Lieferungen
- Meldungen, z. B. wenn Sie umgezogen sind
- Info-Wünsche usw.

DIV Deutscher Ingenieur-Verlag  
Kunden-Center  
Theodor-Heuss-Str. 2-4  
53095 Bonn  
Tel.: 02 28 / 9 55 01 30  
Fax: 02 28 / 35 97 10  
24 Stunden täglich

Serviceleistung  
**Einsortierservice und Leerordner**

Wenn Ihnen das Einsortieren der Aktualisierungslieferungen zu mühselig ist, schicken Sie uns doch einfach unfrei Ihr Werk zu, wir übernehmen dann diese Tätigkeit für Sie.

Wenn Sie Ihre Aktualisierungslieferungen selbst einsortiert haben und der Platz nicht mehr ausreicht: dann erhalten Sie selbstverständlich kostenlos einen Leerordner.

Bitte Werk unfrei oder eine formlose Bestellung für den Leerordner an das Kunden-Center schicken oder telefonisch unter 02 28 / 9 55 01 30 melden.

Serviceleistung  
**Internet-Volltextdatenbank und Dokumentenabruf**

Als Abonnent haben Sie unter [www.div-netz.de](http://www.div-netz.de) Zugang zu unserem umfassenden Beitrags- und Dokumentenarchiv. Im Dokumentenabruf erhalten Sie praktische Muster zum Downloaden und Ausdrucken, z. B. zum Projektmanagement, Controlling und Präsentationstechniken. Das Zugangspasswort finden Sie auf dem Titelblatt Ihrer Aktualisierungslieferung.